**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**

**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**جامعة 08 ماي 1945 قالمة**

**كلية العلوم الانسانية والاجتماعية**

**الملـــتقى الدولي حـــــــــــول:**

**" الجامعـة و الانفـتـاح على المحيـط الخارجي الإنتظـارات و الرهـانات"**

**يومي 29 و 30 أفريل 2018**

|  |
| --- |
| **ملخص**: عرفت الجامعة الجزائرية العديد من المشكلات، لعل من أهمها المشكلات الإدارية في تسيير الملفات المختلفة، أدت إلى الكثير من الاختلالات في مجالات عديدة، إدارية وعلمية وبحثية وإلى ضعف المستوى الفكري والاجتماعي والثقافي للطلبة. نتيجة الاعتماد المتواصل منذ فترة طويلة على سياسة الاستيعاب الكمي شبه العشوائي، وغياب حوكمة إدارية جامعية يتم على أساسها تقييم العائد العلمي بموضوعية. لهذا على الإدارة الجامعية مسؤولية ثقيلة في إصلاح الجامعة وتطوير جهازها الإداري، عبر تطبيق إصلاح إداري شامل وعميق في ضوء الإدارة الاستراتيجية، والبحث عن نمط إداري وبديل. إن الإدارة هي عصب الحياة في تجسيد وظائف الجامعة، وهي المحرك الأول لمختلف الأنشطة البيدغوجية و الأكاديمية و البحثية، فالأداء الإداري مكمل ودعامة رئيسية للأداء العلمي. وما يلاحظ، هو النقص الكبير في تطبيق نمط الإدارة الاستراتيجية في كثير من المؤسسات وخاصة الجامعة. لهذا يجب التحول من التسيير التقليدي إلى الإدارة الاستراتيجية من خلال تكريس مجموعة من المبادئ مثل وضع أهداف استراتيجية قابلة للتطبيق ذات قيم ورسالة واضحة، وضمن خطط بعيدة المدى، وتفعيل مبدأ المشاركة في التسيير الإداري والانفتاح على المحيط السوسيو- اقتصادي...الخ.**الكلمات المفتاحية:** الإصلاح الإداري، الإدارة الاستراتيجة، الجامعة، التنمية، العولمة.**Abstract:**The Algerian university known several problems, in particular the administrative problems in the management of the various files, It has imbalance of numerous administrative, scientific domains and search and to weaken the intellectual, social and cultural level of the students. This situation is the result of the politics of quantitative absorption semi-blind, and the absence of the good university administrative governance based on an objective system of evaluation.The administration is the dynamo of all the activities of the university; it is the first engine of the various educational, academic acts and the search, because the administrative performance is a complement to the scientific performance. What is remarkable is the big lack of implementation of the style of strategic management in numerous institutions, in particular has the university. It is for it, it is necessary to pass of a traditional management in a strategic management, by exploiting a set of principles: define applicable strategic objectives, and with values and message lights, long-term plans, practise the principle of administrative participation in management and the opening to the socioeconomic environment etc…**Key Words:**  Administrative reform; strategic management; university; development; globalization. |

الإصلاح الإداري بالجامعة الجزائرية: من التسيير التقليدي إلى الرؤية الاستراتيجية

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| د/ بوصنوبرة عبد الله |  | د/ حواوسة جمال |
| جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر |  | جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر |
| sociologie24000@yahoo.fr  |   |  houaoussa.djamel@yahoo.fr |

**مقدمة:**

لم يعد ينظر للجامعة والتعليم الجامعي كمصدر لنقل المعرفة ونشرها وتنظيم البحث العلمي فقط، بل أصبحت بفعل عوامل عديدة في قلب التحولات والتغيير والتجديد، وقاطرة للنمو والتنمية وتحقيق الأمن المعرفي وغرس مفاهيم وقيم وسلوكات واعية وبناءة، لبلوغ هدف استراتيجي وهو الحصانة الوطنية.

لكن واقع الجامعة الجزائرية اليوم، يعرف الكثير من سمات التأزم والاختلال في مجالات عديدة، إدارية وعلمية وبحثية وفي ضعف التأطير الفكري والاجتماعي والثقافي للطلبة ونخب المجتمع وغيرها من المشكلات، نتيجة الاعتماد المتواصل منذ فترة طويلة على سياسة الاستيعاب الكمي شبه العشوائي، وغياب حوكمة إدارية جامعية يتم على أساسها تقييم العائد العلمي والفكري بموضوعية وصرامة، وسيادة الجمود الإداري والبيروقراطية، وضعف البحث العلمي والابتكار، والصراعات ذات النزعة الشخصية والمصلحية الضيقة، فأصبح التعليم الجامعي دون المستوى المأمول، وشهادات المتخرجين لا رصيد حقيقي لها، ولا تجد القبول نتيجة غياب التطابق والانسجام بين المكتسبات والمؤهلات ومتطلبات المحيط السوسيو- اقتصادي وسوق العمل.

إلى جانب ذلك فإن الجامعة تعيش أزمة غياب رؤية استراتيجية ذات معالم ومرتكزات علمية واضحة، وسلوكات تنظيمية تنفيذية موضوعية؛ فلا يجب أن يكون نشاط الإدارة الجامعية في مختلف مستوياتها العليا والوسطى والدنيا مجرد ردود أفعال، بل يجب أن تنظر إلى المستقبل وتستشرفه وتستبق التغيير، ولا تنتظره بسلبية.

ولهذا، فإن الإدارة الجامعية لها مسؤولية ثقيلة في إصلاح الجامعة وتطوير الجهاز الإداري، عبر تطبيق إصلاح إداري استراتيجي، والبحث عن نمط إداري عصري وبديل، يحارب النمط الإداري المتسم باللامبالاة والتواكلية، لأن الإدارة هي عصب حيوي في تجسيد وظائف الجامعة، وهي المحرك الأول لمختلف الأنشطة، سواء كانت بيدغوجية أو اكاديمية أو بحثية، فالأداء الإداري مكمل ودعامة رئيسية للأداء العلمي.

**أولاً- الجامعة: وظائف ومهام استراتيجية:**

**1. الجامعة والتعليم الجامعي:**

الجامعة صرح علمي هام في المجتمع، تمثل آخر مراحل التعليم والتكوين العالي النظامي الرسمي، فهي قمة السلم التعليمي، لها رسالة و وظيفة صعبة للغاية ودقيقة، هي بناء وتكوين الإنسان وتطويره باعتباره الطاقة المحركة والقوة الدافعة لعملية تطور المجتمع وتقدمه([[1]](#endnote-2)). فالجامعة هي المصدر الأول لتلبية احتياجات المجتمع من الموارد البشرية والقيادات العلمية والفكرية وغيرها، وبالتالي فهي مفتاح التنمية الشاملة والمستدامة التي تستهدف الإنسان باعتباره أداتها وعمودها الفقري وغايتها في الوقت نفسه.

إن الجامعة كيان منظم وتنظيم متكامل، وهي بمثابة مجتمع مصغر لا يستطيع أن ينفصل عن المجتمع الكلي، في تأثرها به أو تأثيرها فيه سلبا أو إيجابا، باعتبارها القاطرة والقوة الطلائعية التي يضع فيها المجتمع كل طموحاته وأهدافه، ويوفر لها الإمكانيات اللازمة لكي تكون قيادتها له قيادة علمية رشيدة وناجحة في إحداث التغيير المرغوب، لهذا لم تعد الجامعة مفهوماً يحصر أدوارها ووظائفها في نقل المعلومات والمعارف والنظريات إلى المتعلمين، بل أصبح المفهوم الحديث يدل على عمق وعضوية الارتباط بينها وبين المجتمع بمختلف قطاعاته الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها؛ حيث تنطلق منه أي من احتياجاته وأهدافه وتعود إليه بمخرجات ممثلة في الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تسيير وإدارة دفة الاقتصاد والتنمية.

وفي ظل العولمة وعصر السرعة والتكنولوجيا الرقمية ومجتمع المعلومات، مطلوب من الجامعة وهيئتها التدريسية النزول من البرج العاجي، وتحطيم الحواجز الوهمية التي تفصلها عن المجتمع([[2]](#endnote-3))، باعتباره الحقل الحياتي الذي يتم التفاعل معه ومحاولة خدمته في النهاية.

ولكي تحقق الجامعة رسالتها المجتمعية النبيلة ينبغي ان تقوم بأداء ثلاث وظائف رئيسية، مثلما تؤكده معظم الدراسات المتخصصة وهي: التدريس (التعليم أو التكوين)، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع. ([[3]](#endnote-4))

هذه الأدوار تتطلب التطوير والتحسين الدائمين في المناهج التعليمية، للتكيف مع متغيرات المحيط وتوفير الإمكانيات والوسائل الضرورية، مع تبني طرق بيداغوجية حديثة في التدريس، بعيدة عن أساليب التلقين والحفظ والاسترجاع الذي يميز مسيرة الجامعات التقليدية، فالأهم هو تكوين ذهنية علمية مركزة قادرة على جمع المعلومات من مصادرها المختلفة، وإعمال العقل فيها من خلال عمليات التحليل والتصنيف والنقد والمقارنة والتركيب والتصميم والإبداع([[4]](#endnote-5))، وفي هذا الصدد تقول روزين دوبراي: "يجب تعليم الفرد كيفية التفكير لا إعطاؤه الأفكار".([[5]](#endnote-6))

التعليم يقصد به ذلك النشاط التواصلي الذي يهدف إلى إثارة العلم وتحفيزه وتسهيل حصوله، فهو مجموعة الأفعال التواصلية والقرارات التي يتم اللجوء إليها بشكل قصدي ومنظم، ويتم استغلالها وتوظيفها بكيفية مقصودة من طرف شخص (أو مجموعة من الأشخاص)، يتدخل كوسيط بين المعرفة والتكوين([[6]](#endnote-7)). والهدف من تدخله هو إحداث تغيير مرغوب في سلوكات واتجاهات المتكون أو المتعلم، والتخلي عن السلوكات والاتجاهات المرفوضة أو الخاطئة من جهة، واكتساب مهارات ومعلومات جديدة لم تكن معروفة من قبل من جهة أخرى.

ويمر التكوين والتعليم العالي بشكل عام بعدة مراحل حتى يصل إلى تحقيق أهدافه وهي: المدخلات والعمليات التحويلية والمخرجات، ولكن مع تطور الرؤى وزيادة أهمية ارتباط التعليم بالواقع الاجتماعي والاقتصادي وغيرهما، أصبح حتمياً التكلم عن عنصر أو بعد رابع في عملية التكوين، وهو سوق العمل أو المحيط الاقتصادي أو التنموي بشكل عام.

إن أهمية التعليم والتكوين مسألة لم تعد اليوم قابلة للجدل والنقاش في أي مكان في العالم، سواء المتقدم أو النامي، فالتجارب الدولية المعاصرة أثبتت بما لا يدع مجالا للشك، أن بداية التقدم الحقيقية بل والوحيدة هي التعليم، وأن كل الدول التي تقدمت من اليابان إلى كوريا الجنوبية إلى النمور الآسيوية تقدمت عبر بوابة التعليم، لهذا وضعت الدول المتطورة التعليم والتكوين وبناء وترقية الموارد البشرية في أولى اهتماماتها، بل أعطته صبغة إستراتيجية، وقد خلص بول كينيدي في كتاب حديث له تحت عنوان "الاستعداد للقرن الحادي والعشرين"، إلى أن التعليم هو الوسيلة الوحيدة لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين([[7]](#endnote-8))، الذي يتميز بتحولات سريعة في مجالات المعرفة والمعلومات والتكنولوجيا الرقمية، حتى أصبحنا نعيش عصر مجتمع المعرفة، الذي يقاس فيه تقدم المجتمعات بما تنتجه من معرفة وابتكارات علمية لا بإنتاجها للسلع والبضائع، الأمر الذي يفرض على مهندسي العملية التعليمية التجديد المستمر للمناهج وطرق التدريس والوسائل التعليمية من ناحية، وكذلك للبرامج التربوية التي تستهدف تخريج أجيال قادرة على التكيف والعطاء في هذا العالم المتغير من ناحية أخرى([[8]](#endnote-9))، فإنسان اليوم أصبح لا يقضي كل عمره في وظيفة واحدة، فكل الدلائل تشير إلى أن 80 في المائة من وظائف القرن 21 م لم يتم تحديد مسمياتها بعد، فعلى كل فرد أن يكون جاهزاً لتحويل مساره الوظيفي والتأقلم مع لغة العلم والتكنولوجيا المتطورة.([[9]](#endnote-10))

**2. الجامعة والتنمية:**

إن إسهام التعليم في التنمية مسألة تناولتها كل الأدبيات الاقتصادية، بدءاً بآدم سميث و كارل ماركس وألفرد مارشال، الذي اعتبر التعليم نوعا من انواع الاستثمار. كما أعطت المؤسسات الدولية أهمية بالغة للتعليم والتكوين والتدريب المستمر وخاصة التعليم العالي؛ حيث اعتبرته مؤشرا أساسيا للتنمية البشرية، بل وصناعة كبرى يجب أن تنفق عليها الدولة وتراقب وتخضع مدخلاتها ومخرجاتها إلى التقييم والقياس، لعقلنة العملية التعليمية والتحكم في الموارد المالية.([[10]](#endnote-11))

إن التعليم والتكوين الجامعي الناجح يتصف بالخصائص الآتية:

1- يستوعب أكبر عدد ممكن من الطلبة، مع إعطائهم فرصا متكافئة ويؤهلهم في التخصصات التي تتفق مع رغباتهم وقدراتهم، في ضوء متطلبات المجتمع وسوق العمل في القطاعات العامة والخاصة والأهلية، ويتمكن النظام التعليمي من اكتشاف قدرات ومواهب الطلبة وصقل وتفجير طاقاتهم الخلاقة وإبداعاتهم في شتى المجالات، وإعدادهم جيدا لمواجهة تحديات المستقبل وسوق العمل المتغيرة، مع غرس بذرة التكوين المستمر مدى الحياة والتعليم الذاتي.

2- أن يتصف التعليم الجامعي بالمرونة والتنوع، حتى يتمكن من إعداد الموارد البشرية المؤهلة في التخصصات المختلفة، كما يتيح النظام التعليمي ابتداع تخصصات جديدة وفقا لمتطلبات المجتمع، كما يتيح للطلبة سهولة تغيير التخصص دون هدر.

3- أن يستعين النظام التعليمي الجامعي بتقنيات التعليم والتدريس الحديثة المقروءة والمرئية والمسموعة، أي بالوسائل البيداغوجية التكنولوجية، ويتسع لعقد الندوات وحلقات المناقشة والبحث والاتصال بمراكز وشبكات المعلومات المعنية بالبحث العلمي والتعليم.

4- أن يتضمن النظام إلى جانب البرامج التعليمية النظامية نسبة معينة من البرامج التدريبية والتجديدية والميدانية (العملية).

5- أن يقوم على الإعداد الأكاديمي هيئة تدريس عالية المستوى والكفاءة العلمية والبيداغوجية والشخصية، يعاونهم مساعدون نشطون وهيئة فنية وجهاز إداري فعال.

6- أن تكون هناك سهولة في التمويل والدعم المادي، تمكن التعليم العالي من تعظيم مخرجاته، من مخصصات الدولة وإسهامات القطاعات المختلفة المستفيدة من الجامعة والبحث العلمي والتدريب فيها.

7- أن يسمح النظام بتوفير الإمكانيات الضرورية والوقت اللازم للقيام بالأنشطة الثقافية والرياضية والاجتماعية والترفيهية والخدمات العامة كالضمان الاجتماعي مثلاً.([[11]](#endnote-12))

**3. العولمة والتعليم الجامعي:**

منذ نهاية القرن 20 م أصبح العالم يعيش عصر العولمة، وهو عصر تميزه كما سبق الإشارة إلى ذلك ثورة تكنولوجيا المعلومات الرقمية والاتصالات السريعة، وقد كتب الكثير حول ظاهرة العولمة وتجلياتها وتأثيراتها السلبية والايجابية على ثقافات واقتصاديات بلدان العالم الثالث ومنها الجزائر، وظهرت آراء واتجاهات مختلفة؛ فهناك المتفهم والمؤيد لهذه الظاهرة الكونية ولو بدرجات متفاوتة، والداعي للتعامل معها والاندماج في مقتضياتها وقواعدها، وهناك الرافض والمحذر من تبعات الرضوخ لمبادئها خوفاً على الهوية والخصوصية.

ولم تبقى الجامعة بمعزل عن هذا الزخم والنقاش، الذي اختلط فيه العلمي بما هو إيديولوجي، فاصبحت المكان الملائم لطرح التصورات والرؤى المختلفة حول مفهوم العولمة، وقد شكل الجانب العلمي والمعرفي والتكنولوجي أبرز مظاهرها؛ حيث جعلت منه وسائل وتكنولوجيا الاتصال السريعة وأهمها الانترنت حقلا مفتوحا للجميع، مما أدى بالجامعة إلى ضرورة تكييف دورها مع هذه المعطيات الجديدة. لقد أثرت العولمة على رسالة الجامعة في عدة مظاهر وشكلت لتطورها تحديات عظيمة كتحدي ثورة التكنولوجيا والمعلوماتية السريعة التغير وضرورة مواكبتها، وتحدي المنافسة العالمية والإنتاج العلمي والمعرفي والاحتكارات العالمية في ظل اقتصاد السوق وحرية التجارة... الخ.([[12]](#endnote-13))

إن أي تطور في التعليم الجامعي يستوجب بالضرورة رؤية استراتيجية سليمة لبعث إصلاح إداري شامل، من أجل تغيير الأنماط السلبية السائدة، وفق مقومات ومبادئ الإدارة الاستراتيجية.

**ثانياً- معالم الإصلاح الإداري الجامعي في ضوء الإدارة الاستراتيجية:**

تتطلب الاستراتيجية قطيعة ذهنية صارمة مع رواسب الماضي ومخلفاه الفكرة والثقافية ولبلوغ ذلك يجب المبادرة وبإدارة وبحزم للإصلاح الإداري والتطوير ومواكبة التغيير. إن الجامعة هيكلاً إدارياً بيروقراطياً، بل نظاماً مفتوحاً ومتفاعلاً مع بيئته، لذلك تعتمد إدارتها في المرونة والتجديد باستمرار للتخلص من الجمود الإداري والروتين والبيروقراطية، عبر إصلاح إداري فعال ومدروس.

**1. الإصلاح الإداري للجامعة ضرورة حيوية:**

يعد الإصلاح الإداري في أي منظمة من العمليات الضرورية والحيوية في مسيرتها وتطورها، تستمد منه عناصر القوة والبقاء والاستمرارية، وتنمي قدرتها على المنافسة ومجابهة تحديات البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية، والمحيط الاقتصادية والاجتماعي.

إن الاصلاح الإداري عملية شاملة لمختلف التأثيرات المتبادلة مع البيئة الكلية للإدارة، وعلاقاتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وهذه النظرة الشمولية للمفهوم تنقل عملية الإصلاح أو التحديث الإداري من مجرد نقل لصور إدارة وأدوات تقنية وفنية حديثة إلى غرس روح الابتكار والإبداع التنظيمي والاهتمام بالإنجاز في الظروف البيئية المحيطة به ".([[13]](#endnote-14))

يبرز عمق وشمولية الإصلاح الإداري من الإحاطة بالبيئة التي تعمل ضمنها المنظمة، بمعنى الانفتاح والتفاعل معه بصفة إيجابية، كما أن الثقافة التنظيمية لها دور حاسم في نجاح الاصلاح الاداري أكثر من دور الوسائل التقنية.

ويعرف قاموس موسوعة الادارة العامة الإصلاح الإداري بأنه: **"**التغيير الواعي والمدروس في إطار تنظيم أو نظام عمومي من أجل تطوير وتحسين بيئته ووظيفته، أو كفاءة عناصره البشرية".([[14]](#endnote-15))

ولنجاح هذا التغيير والتطوير للعمل الجامعي، يجب أن يسبق بتشخيص وفحص وتقييم دوري للاختلالات والنقائض وعدم إنجاز الأهداف والمهام من طرف المراكز الإدارية المختلفة، قبل وضع الخطط الملائمة لتدارك تلك النقائض، سواء كانت في البناء التنظيمي أو النظم والقوانين المسيرة للمجامعة، أو بنقائض في أداء العنصر البشري كنقص المهارات أو المؤهلات أو ضعف الاتجاهات الإيجابية نحو المنظمة، ومن ثم تعمل الجامعة على بناء قدرات أحسن وأفضل لمواجهة التحديات وتحقيق الأهداف.

وبعد تحويل النظم الإدارية والقواعد التنظيمية من شكلها التقليدي إلى الرؤية الاستراتيجية وأساليب المرونة والإبداع والتجديد، السبيل الأمثل للإصلاح الاداري، والرفع من فاعلية أداء الموارد البشرية وزيادة قدراتهم وإبداعاتهم.

إن النظم الادارية البيروقراطية تتميز بالجمود والمركزية والبطيء الشديد في معالجة مختلف القضايا والملفات الإدارية والبيداغوجية الجامعية، عكس النظم الحديثة ذات البعد الاستراتيجي، حيث تتسم بقدر كبير من المرونة وتحمل المسؤولية من طرف العاملين وأكد عالم الجودة جوران **(**Jouran**)** ذلك عندما قال: "إن وراء فشل المنظمات هو سوء اختيار الاستراتيجية".([[15]](#endnote-16))

وحسن اختيار الاستراتيجية لضمان نجاح الإصلاح الإداري، مرتبط عضوياً بنجاح التشخيص والتحليل الاستراتيجي للخلل؛ هل هو جزئي أم شامل، أفقي أم عمودي. فإستراتيجية الاصلاح الجزئي تنجح فقط في حالة وجود خلل في عدد قليل من الأفراد أو الوحدات، أما استراتيجية الإصلاح الشامل، فيمس العاملين والقيادة الإدارية والنظم والتشريعات والوسائل... الخ.

كما أنه لابد من وجود جهاز إداري وتأطير بشري له كفاءة كبيرة للإشراف على الإصلاح الإداري بنجاح ودون آثار جانبية سلبية لأن تغيير الإدارة التقليدية القديمة إلى إدارة حديثة ليس أمراً يسيراً، فقد تعترض عمليات الإصلاح الإداري معيقات كثيرة أهمها تردد القيادة الإدارية وعدم حماسها لإجراء التغيير المطلوب، وكذلك سيادة القيم الثقافية السلبية اللاوظيفية بالنسبة للعمل ونقص مؤهلات الموارد البشرية... الخ.

وعليه فإن الإصلاح الإداري في الجامعة الجزائرية له أهمية كبيرة، لأن "الإدارة الجامعية هي المسؤولة عن ضبط العمل الأكاديمي وقيادته وتهيئة المناخ العلمي لأداء جامعي أفضل، ولتطوير التعليم الجامعي كما يرى توماس (Thomas, 2001) لابد من إعطاء الأولوية للإدارة الجامعية، فلا يمكن أن ينجح التعليم والتكوين الجامعي سواء كان أكاديميا أو بحثيا أو في خدمة المجتمع والبيئة، ما لم تكن على رأسه إدارة علمية متطورة وواعية ومخلصة، بداية برئيس الجامعة ومرورا بنوابه وانتهاء إلى رؤساء الأقسام".([[16]](#endnote-17))

**2. مبادئ الإدارة الاستراتيجية:**

الإدارة الاستراتيجية أسلوب أو نموذج للإدارة الحديثة، تمثل تطوراً ثورياً كبيراً في الفلسفة والفكر الإداري والتنظيمي، انتقلت بالفكر الاستراتيجي العام إلى العمليات الإدارية وإجراءاتها، وأخرجت الإدارة من النظرة الداخلية الضيقة إلى الفضاء الأرحب، وهو البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة.

لقد تبنت الإدارة الاستراتيجية مفاهيم الشمولية في التصور، والعمق في التحليل المدى البعيد في التخطيط، فعلى عكس الإدارة في السابق، تركز الإدارة العصرية على العلاقة بين المنظمة وبيئتها، فلا يوجد تناقض بين الاتجاه المحلي والبيئة الخارجية.

فالمنظمة في ظل الإدارة الاستراتيجية تعمل في إطار وضوح الرؤية المستقبلية لأهدافها وإمكانياتها ومتطلبات بيئتها، وبالتالي اتخاذ قراراتها بما يتناسب مع تلك المتطلبات والقدرات، وتنمية أداء وسلوكات تنظيمية واعية بتلك الأهداف والتحديات، وتتيح الفرصة لمشاركة جميع مراكز الهيكل التنظيمي والإداري في صنع القرارات، حتى يندمج الجميع في إنجاحها وتحمل مسؤولية نتائجها.

إن الإدارة الاستراتيجية لها مبادئ وأسس لابد منها، من ذلك:

- المبادرة السريعة والمنهجية للتأثير في سيرورة تحقيق الأهداف، دون الركون لرد الفعل فقط.

- مبدأ المشاركة والاسهام في رسم سياسة المنظمة، والقائم على التفاعل البناء بين القيادة الادارية وباقي أفرادها، وفتح قنوات دائمة للاتصال الرسمي وغير الرسمي وفي كل الاتجاهات الصاعدة والنازلة والأفقية، للرفع من الشعور بالرضا والدمج بين الأهداف الفردية والجماعية وتقليل عوامل المقاومة لدى العاملين.

- رصد وتحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية باستمرار، والتخطيط الاستراتيجي للتعامل مع المتغيرات والمستجدات والتكيف معها، ومواجهة التهديدات بأفضل الاستراتيجيات، من خلال تفعيل أسلوب التفكير المستقبلي.

ينطلق هذا التخطيط الاستراتيجي من إجراء التعديلات الضرورية في الهيكل التنظيمي، وكذا في أنظمة وقواعد العمل الإداري أو الإنتاجي، والعاملين، حتى يتم الرفع من قدرات التعامل مع البيئتين الداخلية والخارجية ومنه، فإن أبرز الأهداف الأخرى للإدارة الاستراتيجية هي:([[17]](#endnote-18))

- تسطير الأولويات والأهداف حسب الأهمية ووفق مخططات طويلة ومتوسطة المدى.

- تخصيص الموارد البشرية المطلوبة وذات الكفاءة والفعالية، لتنفيذ تلك الأهداف (تنمية واستقطاب رأس المال البشري والفكري).

- وضع معايير دقيقة وموضوعية للحكم على كفاءة وأداء ومردودية الأفراد والإدارة.

- زيادة فاعلية عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات.

- استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وسوق المنافسة ومقاومة التهديدات.

- التقاط الإشارات وجمع المعلومات عن نقاط القوة والضعف، لاكتشاف المشكلات مبكرا؛ حتى لا تكون القرارات عبارة عن ردود أفعال لقرارات خارجية.

- تسهيل عمليات الاتصال في المنظمة؛ حتى لا تصدر رسائل غير مفهومة أو مغرضة.

وعليه، فإن الإدارة الاستراتيجية عملية رسم الإتجاه المستقبلي للمنظمة، واختيار الأنماط والتصرفات الملائمة على المدى البعيد، في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية؛ حيث تقتضي عملية الإدارة الاستراتيجية تحديد الرؤية والغايات الكبرى للمنظمة وأهدافها، ثم اختيار البديل الاستراتيجي المناسب، أي صياغة الاستراتيجية ثم تطبيقها ومتابعتها، وأخيراً تقييم الاستراتيجية وتصحيح الانحرافات. فالإدارة الاستراتيجية تعني بالقرارات الأساسية والهامة بالنسبة للمنظمة، والتي تمس موقعها وعلاقتها مع عناصر البيئة.

ومن أبرز الخصائص التي تقود لنجاح الإدارة الاستراتيجية هي البصيرة النافذة والاستشعار البيئي والقدرة على تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها ومهارة الاختيار الاستراتيجي والتجاوب الاجتماعي، والمعرفة التامة والشاملة لمختلف جوانب المنظمة وبيئتها ومتطلبات نشاطها والتميز بمعارف علمية وتطبيقية واسعة والتمتع بميزات التفكير الابتكاري والتحديد.([[18]](#endnote-19))

لقد ازداد اهتمام الكثير من المؤسسات العامة والخاصة في العديد من المجالات الخدمية والاقتصادية بالإدارة الاستراتيجية والأخذ بالتفكير الاستراتيجي؛ وذلك نظراً للعوامل الآتية:([[19]](#endnote-20))

- تدهور الأداء الاقتصادي مع ندرة الموارد الاقتصادية وضرورة الاستفادة منها.

- ازدياد الأعباء على ميزانية الدولة، ومسؤولية تلبية حاجيات المواطنين الأساسية في نفس الوقت.

- زيادة احتياجات السكان من فرص العمل، وعجز الدولة ومؤسساتها على الوفاء بالالتزامات.

- ضرورة تغيير أنماط وسلوكات البناء الوظيفي والتنظيمي وقواعد ونظم العمل داخل الأجهزة والمؤسسات.

- ضرورة تحسين وتطوير أداء المؤسسات، لمواجهة ما تطلبه البيئة وتحديات العصر والظروف الداخلية والخارجية واستغلال الفرص، والوقاية من التهديدات.

- كذلك أدى تذبذب الأسواق التجارية والمالية، وتسارع نمو التكنولوجيا والعولمة وحرية التبادل والمنافسة إلى زيادة أهمية تبني الإدارة الاستراتيجية.

كما احتل مفهوم الإدارة الاستراتيجية مركز القمة في الفكر الإداري المعاصر؛ حيث تطور عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وجعل صلب اهتمامه الحاضر والمستقبل معاً، أي نظرة داخلية نحو الخارج تهدف إلى الابداع ورفع الكفاءة التشغيلية.([[20]](#endnote-21))

إن التخطيط الاستراتيجي هو "تفكير استراتيجي منظم، له مقوماته ومفاهيمه وتقنياته الفعالة، ويستخدم المنهج العلمي لاستشراف متغيرات المستقبل، وتحليل بيئة المؤسسة داخلياً وخارجياً، للإستفادة من الفرص المتاحة، ومواجهة التحديات القائمة والمتوقعة، بصورة تمكن من بناء استراتيجيات قابلة للتنفيذ، مستمدة من البدائل والخيارات المطروحة، بغية الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات"([[21]](#endnote-22))، كما يعد التخطيط الاستراتيجي جزءاً من الإدارة الاستراتيجية، ومكوناً هاماً من مكوناتها، قبل التنفيذ وتقويم الأداء. ومن العوامل المؤثرة في الإدارة الاستراتيجية: البيئة الخارجية ومتغيراتها الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، والموارد والامكانيات الداخلية والأهداف التي تحددها المنظمة والتي تسعى لتحقيقها في ظرف زمني محدد.([[22]](#endnote-23))

**3. عمليات وخطوات الإدارة الاستراتيجية:**

انتقلت الإدارة من التركيز على التخطيط الاستراتيجي، والاكتفاء به واعتباره تحكم وسيطرة على حاضر ومستقبل المنظمة، دون توفر المعلومات الكافية والتحليل للبيئة إلى إضفاء طابع السيرورة على الإدارة الاستراتيجية (processus) بمعنى تلازم الفكر الاستراتيجي خلال كل مسارها من التخطيط إلى التقويم مروراً بالتنفيذ العملي، وعدم الاكتفاء بالإعداد للاستراتيجيات فقط.([[23]](#endnote-24))

من هذا المنطلق، تبنت الإدارة الاستراتيجية أبعاداً جديدة وأنشطة وعمليات متتالية ومترابطة ومتكاملة لابد منها لنجاح المنظمة في بلوغ أهدافها، وتنقسم الإدارة الاستراتيجية حسب اتفاق جل الباحثين إلى خمس عمليات أساسية هي:([[24]](#endnote-25))

**3. 1. صياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها:**

رسالة المنظمة هي رؤيتها وتوجهها المستقبلي، أي غايتها الكبرى وسبب وجودها والحلم الذي تصبو لتحقيقه على المدى الطويل بمعنى آخر رسالة المنظمة هي الهوية التي تميزها عن غيرها من المنظمات، تتكون من قيم تنظيمية وقناعات وسلوكات محددة، إذا فهي الغايات النهائية لوجدها.

والرسالة أو الرؤية الاستراتيجية للجامعة هي المصدر الأول لوضع وتحديد أهدافها الاستراتيجية لتجسيد رسالتها. كما تصدر عن الأهداف الكبرى أو الغايات أهداف عملياتية تكتيكية تفصيلية قصيرة المدى، تبعا للاختيار الاستراتيجي الأنسب.

وتعد رسالة المنظمة من مهام الإدارة العليا، فهي التي تصيغها وتنشرها للعاملين، وتوضحها لهم وتجندهم للاقتناع بها والعمل على تحسين الأداء لتجسيد الرؤية والرسالة الغايات والأهداف.

إن رسالة ورؤية المنظمة التي تخلق الانسجام والاشتراك في ثقافة تنظيمية واحدة، وبالتالي إيجاد وعي مشترك بمصيها وحافز على تحمل المسؤولية والمزيد من الالتزام والجهد واللحمة والتعاون بي أفراد المنظمة على تحقيق تلك الرسالة.

إن تصميم الأهداف أمر مهم لتحديد ما يجب فعله، وهي عنصر ضروري في الإدارة الاستراتيجية، تحدد المسؤوليات والمهام، ويرى عالم الإدارة إيدوين لوك (Edwin Look) في كتابه السلوك التنظيمي والأداء الإنساني 1986، أن جميع سلوكات الأفراد هادفة، وعلى هذا الأساس أصدر نظريته حول (تصميم الهدف)، وقال " إن تحديد الهدف مسبقاً وفي مدة زمنية معينة يؤدي إلى زيادة الدافعية، والأداء، خاصة إذا توفر عنصر المشاركة من طرف الأفراد في وضع تلك الأهداف، إلى جانب زيادة درجة ولائهم للمنظمة، وهذا ما أشار إليه وأكده كل من مولا (Mullin .j) ولاتان (Latin. G .p) ويوكل (Yukl. G .a)[[25]](#endnote-26)،فكل الدراسات الإدارية والنفسية الحديثة تؤكد على أهمية الأهداف في رفع الأداء، وهذا ما أدى إلى ظهور مفهوم الإدارة بالأهداف.

**3. 2. التحليل الاستراتيجي:**

يطلق عليه كذلك التحليل البيئي أو التشخيصي الاستراتيجي، ويعنى جميع البيانات والمعلومات عن البيئتين الداخلية والخارجية، والإحاطة وأخذ فكرة حقيقية وواقعية عن مختلف العوامل والمؤثرات الرئيسة التي تتفاعل مع وتؤثر في المنظمة وفي مستقبلها، وتعد هذه العملية أو الخطوة مهمة للغاية في نجاح الإدارة الاستراتيجية، ولأنها أساس نجاح عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مختلف المستويات التنظيمية، خاصة في الجامعة حيث للمعلومات أثر بالغ في أداء وظيفتها، باعتبارها منبع المعرفة العلمية الناتجة عن البحث.

إن عملية التحليل الاستراتيجي تتطلب وجود نظام معلوماتي لتجميع وتخزين ومعالجة المعطيات وتحويلها إلى معلومات، بعد تحليلها وتفسيرها، مما يؤدي إلى فوائد عديدة منها:

- تحديد حجم الموارد المادية والبشرية والطبيعية المتوفرة لدى المنظمة، أي نقاط القوة والضعف.

- التعرف على خصائص وطبيعة المجتمع المحلي، والمتعاملين والمستهدفين، وما هي حاجياتهم ورغباتهم وقيم المجتمع وثقافته.

- الكشف عن الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الداخلية والخارجية، ورصد المؤشرات والمتغيرات المحتملة المؤثرة فيهما، لاستغلال الفرص وتجنب المفاجآت، سواء منها السياسية أو الاجتماعية أو الاقتصادية أو التكنولوجية.

- وبذلك فالتحليل الاستراتيجي يعد بمثابة مرصد بيئي يقوم بالمسح الشامل والمتواصل لكل تحركات البيئة.

وقد ظهر نموذج أو مصفوفة (SWOT) لإجراء التحليل الاستراتيجي وتعني ما يلي:

= S (Strengths) نقاط القوة

 = W (Weaknesse) نقاط الضعف

= O (Opportunitie) الفرص

 = T(Threats) التهديدات

**3. 3. صياغة الاستراتيجية:**

هي اختيار أفضل الأهداف الاستراتيجية الممكنة واقعيا، والت يتسمح للمنظمة بتحقيق رسالتها ويتم تحديد الخطط الاستراتيجية المناسبة وفقاً لاحتياجات المنظمة ومحاولة تكيفها للتموقع في أعلى المراكز التنافسية، وتتم صياغة الاستراتيجية (الخطة والبدائل المتعددة) في ضوء رسالة المنظمة ورؤيتها الواضحة والنتائج التي تهدف إليها ويفضل في صياغة الاستراتيجية إشراك كل أطراف وأجزاء المنظمة، من جميع المستويات التنظيمية، من خلال الاجتماعات أو التقارير، ويجب أن تكون الخطط الاستراتيجية مرنة تتكيف مع الظروف البيئية.

**3. 4. الاختيار الاستراتيجي:**

هو المفاضلة بين مختلف البدائل الاستراتيجية التي اتفق على تصميمها، من حيث الأهداف المسطرة، والأساليب والطرق الواجب اعتمادها، وكذا العملاء المستدقون من الخدمات وكيفيات تقديمها وتكاليفها.

إذاً فالاختيار الاستراتيجي يضع في الحسبان الفوائد المتوقعة من أي خطة، وكذا الصعوبات العراقيل المحتملة، حتى يتم التحضير لتجاوزها ووضع الهيكل التنظيمي المناسب لها. ويجب أن يكون البديل متناسبا مع قدرات المنظمة، وأن يكون مقبولا من طرف البيئة العملاء وقابلا للتقويم.

يمكن أن يكون الاختيار الاستراتيجي لتنفيذ استراتيجية دفاعية، لتخفيض النفقات أو التحول من نشاط لآخر أقل تكلفة، أو بهدف الاستقرار، أو استراتيجية التميز، أو استراتيجية التركيز على نشاط واحد.

**3. 5. تنفيذ الاستراتيجية:**

هو وضع الخطة الاستراتيجية المختارة موضع التطبيق، وذلك بتخصيص الموارد اللازمة والامكانيات المطلوبة لإنجاز مختلف عناصر الخطة وخطواتها، ثم توزيع وتفعيل تلك الموارد سواء المادية أو المالية أو البشرية على مختلف مراكز الهيكل التنظيمي.

ويشترط في التنفيذ أخذ التغيرات البيئة والصعوبات بعين الاعتبار، للتكيف مع الوقائع، والعمل وفق مفاهيم ومبادئ إدارة التغير، في إطار مرونة الخطة الاستراتيجية مهارة العاملين.

**3. 6. تقويم الاستراتيجية:**

هو معرفة مدى نجاح الاستراتيجية ككل، وفحص مستوى الأداء الفردي الجماعي، ومدى كفاءته وفعاليته، أي مردودية ونتائج الأداء في بلوغ الأهداف على المستوى الوظيفي، أو مستوى الوحدات والأقسام المكونة للمنظمة.

ويتم التقويم عبر تفعيل آلية التغذية العكسية (الراجعة) بجمع المعلومات عن النتائج المحققة، والتأكد من سلامة كل العمليات والخطوات السابقة، ومختلف القرارات الاستراتيجية التي تم اتخاذها.

ويتطلب التقويم الاستراتيجي كذلك وجد نظام رقابي محكم ودقيق، يقوم بمتابعة مسار عمليات الإدارة الاستراتيجية، حيث تكون الرقابة الاستراتيجية مختلفة عن الرقابة التقليدية، فهي أشمل وتكون مرحلية، تتابع إنجاز الأهداف مرحة بمرحلة.

وفي حالة الضرورة تقوم المنظمة بمراجعة وتغيير وتصحيح طريقة التنفيذ أو الأهداف الفرعية، حتى تتكيف مع المحيط، وتقوم الإدارة الاستراتيجية خلال مرحلة أو عملية التنفيذ بتحفيز العاملين من خلال نظام حوافز دقيق وشامل وموضوعي لضمان استمرارية الأداء بكفاءة وفعالية. فجميع الخطوات السابقة متداخلة ومتكاملة، حيث يؤثر عدم نجاح عملية ما في العملية الموالية.

**4. القيادة الإدارية واستراتيجية الإصلاح الإداري:**

إن القيادة الإدارية هي مصدر النجاح الأول للإدارة الاستراتيجية فإليها يعود الدور الرئيسي لصياغة استراتيجية المنظمة وفق رسالتها وتوجهها المستقبلي، فأهم شرط في قدرته على قيادة فريقه وأفراد منظمته هو اقتناعه وتشبعه بالفكر الاستراتيجي والنظرة البعيدة الثاقبة لمجريات الأحداث والوقائع التي تعمل فيها المؤسسة التي يديرها، وإحاطته بالمعلومات اللازمة لصياغة القرارات الاستراتيجية وإلى جانب ما سبق يجب أن يتمتع بحس العمل في إطار الفريق، وإشراك المستويات التنظيمية المختلفة في عملية اختيار الأهداف وصياغة الاستراتيجية.

إن القيادة الاستراتيجية هي رأس وقمة الإدارة، وهي المصدر الأول للتأثير والتوجيه والتقويم، فالنجاح أو الفشل له علاقة جد وثيقة مع طبيعة سلوكهم التنظيمي، أو السلوك القيادي المتبع، ومن هنا ظهر مفهوم القيادة الاستراتيجية المختلف عن المفهوم التقليدي للقيادة، حيث ينبغي على المدير الاستراتيجي أن يمتلك رؤية استراتيجية واضحة للمستقبل، في ظل التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية.

فالمدير الاستراتيجي له وظائف معقدة ومتنوعة، ومسؤوليات واسعة وتشمل كل جانب من جوانب المنظمة: المالية وشؤون الموظفين والعمليات وتصميم المؤسسة، والأداء الفعّال هو الذي يقود إلى نجاح مهام المدير السنة حسببيرسون وهي: تشكيل محيط العمل، وضع الاستراتيجية تخصيص الموارد، تنمية المدراء، بناء المؤسسة، الإشراف على العمليات.([[26]](#endnote-27))

تعرف القيادة الاستراتيجية بأنها: "القدرة على التوقع والتصور وإبقاء المرونة والتفكير بشكل استراتيجي، والعمل مع الآخرين لبدء التغيرات التي ستخلق مستقبلا قابلا للنمو والازدهار للمنظمة ".([[27]](#endnote-28))

إن القائد الاستراتيجي هو مفكر بالضرورة ومخطط ومنفذ ومتابع ومقيم، لهذا يجب أن يتوفر على القدرة على التفكير الاستراتيجي، والتنظيم والتنسيق بين الأجزاء والتحليل والتشخيص والتوقع.([[28]](#endnote-29))

فدور القائد هو وظيفة الذكاء، أي التخطيط ورسم السياسات لذلك يعرف بأنه: "القدرة على التخيل والتصور المستقبلي وأيضا بناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة".([[29]](#endnote-30))

إن كل الدراسات العلمية تؤكد على أهمية القيادة الاستراتيجية في تطبيق استراتيجية الإصلاح الإداري في الجامعة عامة وفي الجزائر خاصة، وتتمثل في العناصر الآتية:([[30]](#endnote-31))

- بناء استراتيجية مؤسسة ذات رؤية مستقبلية على المدى البعيد.

- جمع ورصد البيانات وتحليلها لفهم البيئة الداخلية والخارجية المحلية والعالمية، للمساعدة على اتخاذ قرارات استراتيجية رشيدة.

- التكيف مع التغيرات والتهديدات الخارجية واستثمار الفرص

- الاستغلال العقلاني للموارد البشرية والمادية المتوفرة، وحسن توظيفها لخدمة أهداف المؤسسة.

- تنمية رأس المال البشري وتدريبه وتثمين الابداعات.

- تعزيز مبدأ المشاركة في صياغة الاستراتيجية ونشر الالتزام بالنموذج الأخلاقي.

- بناء ثقافة تنظيمية صالحة وإيجابية نابعة من رسالة المؤسسة، وتخدم المحيط الاقتصادي والاجتماعي.

- تمثل المنظمة في التعاملات والعلاقات الخارجية.

ولنجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية على المنظمة أن تضم مديرين لهم مهارات القيادة الاستراتيجية الفعّالة، مع توفر الاستعداد للالتزام بمبادئها، والجامعة الجزائرية مطالبة بتطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية، لكن ذلك لا يعنى النجاح المؤكد، هذا النجاح الذي يشترط العديد من المتطلبات، أولها هو امتلاك القيادة الادارية الاستراتيجية لخصائص ومهارات معينة، لا تتوفر لدى الجميع ومنها.([[31]](#endnote-32))

- مهارات تصميم الاستراتيجيات والرؤية والأهداف، والتحليل الصادق والسليم والقدرة على إيجاد البدائل.

- مهارات تنفيذ ورقابة الاستراتيجيات، أي تخصيص الموارد وبناء الهيكل التنظيمي المناسب وتوزيع المهام، وتفويض السلطة ووضع الضوابط، ونشر الثقافة التنظيمية الداعمة للسياسات الاستراتيجية المختارة، لكن بالتشاور والمشاركة مع جميع أطراف المنظمة، وتشجيع رأس المال البشري على الإبداع.

- مهارات إنسانية كالقدرة على التواصل الفعّال والتعامل الجيد مع الآخرين داخل وخارج المنظمة، والتأثير فيهم بفضل سلوكات ذات قيم إنسانية، لتحقيق جو ديمقراطي يتميز بالتعاون وروح الفريق.

- مهارات فنية: القدرة على إنجاز نشاطات متخصصة ذات طابع تقني كاستعمال الحاسوب، أو معالجة البيانات أو المحاسبة المالية.

وإلى جانب هذه المهارات يجب أن يتميز القائد الاستراتيجي على خصائص شخصية مثل: حب العمل والإخلاص، الصبر والتحمل للمشقة الناتجة عن المسؤولية، الثقة بالنفس والشجاعة، الذكاء والطموح، التعلم المستمر والإبداع الشفافية والإصغاء...الخ.

**ثالثاً- آليات تطبيق الإدارة الاستراتيجية الجامعية:**

تقع على عاتق الإدارة الجامعية عدة وظائف ومسؤوليات ليست سهلة التجسيد، إلا بتوفر الظروف والعوامل المساعدة على الإصلاح الإداري وإدخال مفاهيم إدارية جديدة، تقطع الصلة مع الذهنيات القديمة التي إعتاد عليها الموظفون وأعضاء هيئة التدريس وغيرهم.

إن تطبيق مبادئ ومقومات الادارة الاستراتيجية يعنى الإيمان بها أولاً كمحرك لتطوير إدارة الجامعة وقد ذلك الدخول في إجراءات وخارطة طريق فعّالة، تأخذ بالحسبان عناصر قيام الإدارة الاستراتيجية، سنستعرض أبرزها فيما يلي:

**1. المشاركة في صنع القرارات:**

إن الجامعة وسط يضم فئة واعية، ونخبة مجتمعية قائدة وهي كما سبق الإشارة إليه مصدر الإشعاع للتغيير الإيجابي، لذلك فمن البديهي أن تتم استشارتهم حول عمليات صنع القرارات داخل الجامعة، بل يستشاروا كخبراء حول القضايا التي تهم المجتمع.

إن المشاركة عمل حضاري وسلوك ديمقراطي، حث عليه الإسلام من خلال مبدأ الشورى والمحاورة، فالمشاركة تعنى انخراط الجميع وتعاونهم على تحقيق أهداف الجامعة والتزامهم المعنوي بإنجاحها، وتعني كذلك إحساسهم الصادق بالمسؤولية عن كل النتائج التي تحدث، كما تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء واحترام ثقافة وقيم الجامعة ورسالتها وقوانينها.

يعرف فرانس (French. J. R .P) المشاركة بأنها عملية تبادل فيها طرفان أو عدة أطراف التأثير كل في الآخر في وضع المخططات أو رسم السياسات واتخاذ القرارات([[32]](#endnote-33))، فالمشاركة في الإدارة الجامعية هي ذلك التواصل والحوار والتشاور المستمر بين إدارة الجامعة أو الكلية أو القسم أو مخبر البحث العلمي مع هيئة التدريس الجامعي أو العمال أو الطلبة، بهدف اتخاذ القرارات في المستويات المختلفة، بحيث تكون ذات طابع استراتيجي، أو عملياتي أو غيره.

ويرى لمبرت (1995 Lambert) أن مشاركة هيئة التدريس مع الإدارة الجامعية في مسار عمليات اتخاذ القرارات تساعد على التعرف على اتجاهاتهم نحو الجامعة وتظهر مدى تقديرهم للأولويات المحلية والوطنية، توفر فرص التواصل ولتعاون بين إدارة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس.([[33]](#endnote-34))

لقد أثبتت الدراسات التطبيقية أن القرارات التي لا تجد دعما لدى العاملين ولا ينفذونها إلا خوفا من الإجراءات العقابية، هي القرارات التي لم يشاركوا في صناعتها، ولم يستشاروا حولها فيشعروا أنها لا تخدمهم.([[34]](#endnote-35))

وتعد المشاركة ضمن مفهوم الإدارة بالمشاركة عاملا لإضافة أفكار جديدة وأكثر تعمقا وواقعية، لأن العمال قد يكونوا أكثر إدراكا بأمور لا يدركها المدراء أو المشرفون، كما أنها تعزز لديهم الثقة بالنفس وتزيد روح الولاء والانتماء وترفع تدرجة الدافعية للعمل ([[35]](#endnote-36))، وتؤدي إلى الرضا الوظيفي وترفع روحهم المعنوية، وبالتالي التزامهم اتجاه الوظيفة الجامعة ككل.

ويمكن أن تأخذ المشاركة شكلين رئيسيين هما: المشاركة المباشرة بين الإدارة الجامعة وكل أعضاء الجامعة، والمشاركة غير المباشرة، بينها وبين الممثلين في المجالس العملية والإدارية واللجان المختلفة. ومن جهة أخرى فإن المركزية في اتخاذ القرارات والبيروقراطية وغياب تفويض السلطة مفتاح الفساد والرشوة وضعف الضمير المهني...وبالتالي ضياع فعالية الإدارة.

وتعد المشاركة أفضل أدوات محابة الفساد الإدارية والمالية والأخلاقي...لأنها طريق الشفافية والمحاسبة والمساءلة، أي الحكم الراشد (الحوكمة الإدارية الجامعية)، فالفساد حسب معادلة كليتجارد 1988 (Klitgaard) يساوي درجة احتكار القرار زائد حرية التصرف ناقص المساءلة.

الفساد= درجة احتكار القرار+ حرية التصرف- المساءلة([[36]](#endnote-37))

إن الجامعة لها دور كبير في خلق وعي اجتماعي، لمحاربة مظاهر الفساد والوقاية منه، وتجفيف منابعه، من خلال التزام أعضائها بالمعايير الأخلاقية المهنية، ونشر العلم والمعرفة وثقافة المواطنة وسط بيئتها. إلا أنه ومن جهة أخرى فإن الجامعة تتأثر بدورها بالجو العام السائد " فالدولة من خلال سياستها تقوم بإيجاد بيئة وسياق عام وحوافز مشجعة أو محاربة للفساد، لذلك فمحاربة الفساد ليست عملية مستقلة عن إصلاح الدولة".[[37]](#endnote-38)

**2. نظم التخطيط الاستراتيجي والتحفيز والفحص والتقييم:**

إن الإدارة الجامعية الاستراتيجية هي التي تضع الغايات والأهداف طويلة المدى، للتعبير عن رؤية استراتيجية شاملة، فالاستراتيجية حسب أندريوز **(**K.Andrews**)** هي "نظام الغايات والهداف والسياسات الضرورية والخطط لبلوغ هذه الأهداف، مبينة بالشكل الذي يسمح بتحديد قطاع النشاط الذي تتموقع فيه المؤسسة أو ترغب في الدخول إليه، كما يسمح بتحديد شكل المؤسسة، أو ما ترغب في أن تكون عليه مستقبلاً ".([[38]](#endnote-39))

فالتخطيط الاستراتيجي أساسه الأهداف العامة والفرعية القابلة للتحقيق والقياس، والمنهج والوسائل والأساليب والموارد اللازمة لتحقيقها، ومنها عملية الهيكلة، أي وضع هيكل تنظيمي فعّال ومرن يوزع المهام والمسؤوليات ويسهر على تنفيذ الأدوار، وهو من صميم أدوار الإدارة العليا لما ينطوي عليه من قدرات ومؤهلات علمية وفكرية فطنة وذكاء وفكر استراتيجي، فمفتاح نجاح الإدارة الاستراتيجية حسب كل من سيشتر برنارد (Chester Bernard)وألفريد شاندلر (Alfred Chandler) هو التفكير الاستراتيجي والشمولية في التصور والتحليل.([[39]](#endnote-40)**)**

وعليه، فالتخطيط الاستراتيجي المبنى على منظومة دقيقة من البيانات والمعلومات، يتأسيس من تحليل عميق للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية للجامعة، فهو أول خطوة في اتجاه تطبيق الادارة الاستراتيجية.

كما يعد نظام الحوافز عاملاً مؤثراً في مسار الإدارة الاستراتيجية، يجب اعتماده بكفاءة وفعالية في سياق الإصلاح الإداري للجامعة الجزائرية، فالتحفيز هو الذي يخلق الدوافع والحماس المهني والإبداع. إن التحفيز هو وصول العاملين إلى حالة الشغف والتلهف والسرور بأعمالهم، والقيادة الإدارية هي المسؤولة عن تحريكهم وتحفيزهم لأداء وظائفهم ذاتيا (المراقبة الذاتية)، والمساعدة على اكتشاف القدرات والمحافظة عليها وتسخيرها لمصلحة العامل ومصلحة العمل معاً. فالألقاب المهنية العلمية مثلاً تمثل حافزاً للأساتذة في الجامعة لمزيد من العمل والأداء والإنجاز المتوصل.([[40]](#endnote-41))

قد يكون التحفيز داخلياً وذاتياً، له بعد معنوي أكثر مثل قناعة الموظف أو العامل أو الأستاذ برسالته ووظيفته، والرغبة في إنجازها لإشباع دوافع ذاتية لديه، أو يعبر عن اتجاهات إيجابية نحو العمل، تتمثل في الحماس والهمة وبذل الجهود، وقد يكون التحفيز خارجيا كاستجابة لمؤثرات البيئة والإدارة الجامعية، وهو ذو بعد مادي أكثر، مثل المكافآت والمنح والترقيات وتثمين الأبحاث والإبداع، وحتى الضبط الوظيفي.

وإذا لم يكن في المؤسسة الجامعية نظام تحفيز فعال يغطي كافة العاملين، فقد تتعرض للعديد من المخاطر مثل:

- انخفاض مستوى الأداء والإنتاج أقل من الأهداف المسطرة.

- انخفاض جودة العمل والخدمات.

- زيادة الزمن المنفق على إتمام عمل ما، وبالتالي زيادة التكلفة وتعطل المصالح المرتبطة.

- عدم رضا العاملين وظهور الصراع والمصلحة الذاتية الضيقة بدل التعاون.

- زيادة روح اللامبالاة وغياب الشعور بالمسؤولية.

- زيادة نسبة التغيب المقصود، والتأخر عن العمل.

- غياب الثقة والاحترام بين العاملين والإدارة.([[41]](#endnote-42))

ومن بين الإجراءات التحفيزية هو التدريب، حيث تضع المؤسسة الجامعية برامج تدريبية دورية لفائدة جميع عمالها، وفي مختلف المستويات المهمة.

فالتدريب هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية، والتي قد يكلفون بها مستقبلا من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة([[42]](#endnote-43))، وبالتالي فإن التدريب تعمل على رفع معارف ومهارات واتجاهات العاملين وزيادة معدلات أدائهم وينقص التكاليف، ويرفع الروح المعنوية، ويعمل على جعل المؤسسة أكثر مرونة في إطار التنمية الإدارية وتكيف مع التطورات والمستجدات البيئية.

كما يعد الفحص الداخلي والتقييم والرقابة الذاتية عملية إدارية استراتيجية ضرورية كل فترة زمنية محددة (03 إلى 04 سنوات) تقوم بمسح عام لمختلف الهياكل القاعدية المكونة للجامعة، من أقسام وكليات، تعتمد على تجميع موضوعي ودقيق للمعلومات حول سير عمليات التعليم الجامعي، ومختلف المصالح اللوجستية المرتبطة بها.

إن هذه الخطوة الدورية تفيد في مراجعة ما تم إنجازه لتحقيق الأهداف الاستراتيجية من الاصلاح الإداري، وكشف النقائص والصعوبات المختلفة التي تعيق الإدارة الجامعية، سواء على مستوى النظم والقوانين والهيكلة البشرية، أو على مستوى الوسائل والامكانيات وأجهزة العمل الفنية، ويمكن اعتبار عملية الفحص العام هذه رقابة استراتيجية تساعد على إعادة النظر في رؤية الإدارة الاستراتيجية للخطة العامة والعمل على ملائمة الأهداف مع القدرات ويمكن تقسيم مجالات الفحص الداخلية والتقييم إلى:

- فحص إجراء التسيير الإدارية للقسم والكلية، من محاضر وسجلات وأرشيف وتنظيم الوسائل...

- فحص التسيير البيداغوجي، من جداول استعمال الزمن ولجان فرق التكوين والتربصات الميدانية وتوفر وسائل التدريب.

- نظام المعلومات والاتصال من أدوات تبليغ المعلومات ونشرها، وتنظيم المواقع الإلكترونية وتفعيلها...الخ

كل هذه الإجراءات التقييمية تستهدف تطوير آليات الإصلاح الجامعة وتحسين الجانب الإداري لتقديم خدمات تعليمية جيدة. أما التقييم والرقابة على مستوى الوحدات والأقسام، فإن الإدارة الاستراتيجية انتقلت من الرقابة القبلية إلى الرقابة الذاتية ثم إلى الالتزام في مكان العمل، حيث تتوقع استراتيجية الالتزام أداء متفوقا للعاملين، وتكون الوظائف محددة بشكل واسع، ويتوقع منهم ان يتولوا إدارة أنفسهم قدر الإمكان، ويمكن التدريب المتكرر لتنمية المهارات.

لذلك على المدراء أن يثقوا في مرؤوسيهم وأن يتوقعوا منهم الكثير كما يقول ريتشارد، إي ولتون. وعليه إن الرقابة الذاتية نابعة من شعور العامل بالمسؤولية نتيجة مشاركته في صنع القرارات، وانتمائه لثقافة مؤسسته وثقة الإدارة فيه.

**3. تكنولوجيا المعلومات والاتصال والإصلاح الجامعي:**

تضم البيئة الخارجية تغيرات عديدة وسريعة، ومنها المفاجئة إلا أن التغيير في الجانب التكنولوجي هو الأكثر قوة وتأثير تنقل المجتمعات إلى مجتمعات المعرفة، بعدما كانت مجتمعات صناعية وبعد الصناعية، حتى غدت الثورة التكنولوجية الرقمية اخر ثورات العالم المعاصر.

كما أصبح التنافس الاقتصادي بين الدول والمؤسسات أساسه هذه التكنولوجيا لهذا أصبحت في بؤرة اهتمام الإدارة الاستراتيجية، لأن الوسائل الحديثة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي العامل الأهم في التأثير على النشاطات الاقتصادية والإدارية وغيرها. مما تضمنته من قدرات فائقة على جمع وتخزين ومعالجة المعلومات حتى صارت المؤسسات في منافسة شديدة على من يتحكم في إدارة المعرفة وتوظيفها لخلق الثروة وتحسين ظروف الحياة.

وتعد الجامعة معمل إنتاج المعرفة وقلعة تخزينها ومجال توظيفها لخدمة المحيط الاقتصادي والاجتماعي، لأنها هي التي تضم البنية التحتية اللازمة لادارة المعرفة ورأس المال البشري المؤهل لذلك. أما في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز التسيير الاستراتيجي، فإن هذا الاستخدام كفيل بإنتاج نظام معلومات مبني على قواعد علمية فعالة، تشمل مختلف الأنشطة الجامعية، من جانب بيداغوجي وغداري وبحثي وخدمة العملاء. ..الخ.

فليس المهم توفير وتجهيز الجامعة بالوسائل بقدر ما تمكن الأهمية في طريقة الاستعمال والتوظيف البيانات باعتبارها أجزاء غير منظمة من المعلومات ثم استيفؤها من المصادر أولية مثل أدوات القياس والافراد، ومن مصادر ثانوية كالسجلات والتقارير، سواء من داخل او خارج المؤسسة.([[43]](#endnote-44))

إن الجامعة لا يمكنها العمل دون معلومات تتم مبادلتها ومعالجتها ونشرها واسترجاعها بعد التخزين بواسطة شبكة اتصال داخلية وخارجية تقليدية (ورقية هاتفية) والكترونية رقمية تسمح بتدفق المعلومات في جميع الاتجاهات. وهذه المعلومات جد ضرورية لصياغة الاستراتيجية وخططها واتخاذ القرارات ومراقبتها وتقييمها.

وعليه، فإن نظام المعلومات الإدارية يعتبر أحد الموارد الأساسية بالمنظمة وسلاحها الاستراتيجي في التعامل مع البيئة التي تتصف بالتغيير السريع واشتداد حدة المنافسة، ليس فقط على المستوى المحلي وإنما أيضاً على المستوى الدولي([[44]](#endnote-45))، وهذا بهدف الوصول إلى إدارة إلكترونية أو رقمية بعيدة عن أساليب الإدارة التقليدية.

إن نظام المعلومات القائم على أسلوب الإدارة الالكترونية له عدة مزايا وأهداف هي:([[45]](#endnote-46))

- تطوير الغدارة عامة باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة وبالتالي رفع كفاءة الموظف ومردوده.

- محاربة مظاهر البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية وخفض التكاليف وتقليص الوقت وتقريب المكان.

- توفير المعلومات لأصحاب القرار بسرعة وفي وقتها المناسب وانجاح عملية ال رقابة.

- زيادة الارتباط والتواصل بين اقسام المنظمة.

- حسن استخدام الجامعة الجزائرية لتكنولوجيا المعلومات وأساليب الإدارة الالكترونية سيشكل واحد من العوامل المساعدة على تحسين تصنيفها من طرف الهيئات الدولية، والتي لازالت تعاني من درجة جد متدنية في ترتيب أفضل الجامعات العالمية.

- كما يساعدها على تخفيض الكثير من نفقاتها ومنها زيادة قدرة استيعابها من خلال اعتماد أسلوب التعليم عن بعد.

**4. الانفتاح على المحيط والشراكة:**

تعد الجامعة نسق مفتوح فيما يخص بنية وطبيعة علاقتها مع المحيط السوسيو اقتصادي الذي تعمل فيه؛ حيث تأخذ منه الافراد والموارد المادية وتقوم بعمليات تحويلية عبر التدريس والتكوين الجامعي بمختلف أطواره وطرقه وأساليبه، لإنتاج مخرجات مؤهلة لتولي مناصب عمل في المؤسسات وتأطيره وادارة الاقتصاد، أو القيام بالأبحاث العلمية وتلبية احتياجات المجتمع.

لكن على الجامعة إبقاء صلتها قائمة مع مخرجاتها من خلال تغذية عكسية ونظام اتصال ومعلومات فعال لمعرفة وتقييم موقف المحيط من تلك المخرجات ومراجعة النقائص ومدى قدرته على إدماج الخريجين واستقطابهم واستغلال معارفهم ومهارتهم. لذلك يجب أن تكيف المؤسسات الجامعية برامجها ومناهجها التكوينية مع ما يطلبه سوق العمل واحتياجات المجتمع من خلال تكوين نوعي للطالب يجمع بين الرصيد النظري والمعطيات التطبيقية الميدانية.

لقد أكدت كل الإصلاحات التي عرفتها الجامعة الجزائرية منذ 1971 على أهمية ارتباط الجامعة وانفتاحها على محيطها الاقتصادي والاجتماعي، والاستجابة لمتطلبات سوق العمل، إلا أن النتائج لم تكن في مستوى التطلعات؛ حيث ما لبث التباعد بين مخرجات الجامعة وما يطلبه السوق يزداد اتساعا، بدليل مؤشر البطالة المتصاعد. فأين تكمن المشكلة؟ هل في نوعيه تكوين مخرجات الجامعة غير المناسبة للوظائف؟ ام ان هذه الوظائف تسند لمن لا يستحقها؟ كما تساءل أحد الباحثين.

إن علاج هذا الخلل الهيكلي في علاقة عدم الانسجام بين مخرجات التكوين الجامعي، والمحيط السوسيو- اقتصادي يتطلب تفعيل آلية من آليات الادارة الاستراتيجية وهي عملية الرصد والتحليل البيئي، واستخدام تكنولوجي المعلومات والاتصالات في إطار نظام معلوماتي لمعرفة الاحتياجات الحقيقية للسوق، وبالتالي الغاء التخصصات غير المتلائمة مع ذلك المحيط، وفتح تخصصات أكثر طلبا من طرف السوق، وتتماشى مع التطور الاقتصادي، وكذلك الانتقال بالاهتمام من الكم الى النوعية في ظل العولمة واقتصاد المعرفة.

فالجامعة لم يعد دورها يقتصر على التكوين النظري الأكاديمي والبحث الأساسي فقط، بل تكوين راس مال بشري واجتماعي مدمج مع قضايا المجتمع، ويعمل على تطوير وتنمية كل المجالات في الطب والزراعة والصناعة والتكنولوجيا والآداب والفنون والعلوم الاجتماعية والدينية والرياضة. ...الخ.

ويعد الانفتاح على المحيط أحد السبل التي تتيح للجامعة حرية المبادرة والتجديد اكثر، لأنه أداة من أدوات التمويل الذاتي، من خلال الشراكة والتعاقد والرعاية مع المؤسسات الاقتصادية خاصة مما يتيح لها مرونة في انتاج المعرفة والبحث العلمي في ظل تناقص دعم الدولة المالي بسبب الازمة المالية لكن كل هذا يتطلب إدارة جامعية ذات رؤية استراتيجية.

**\*خاتمة**

إن من أهم ركائز التعليم والتكوين الجامعي وشروط نجاحه، هو طبيعة النمط الإداري المتبع، والذي يسهر على سير العملية التعليمية ومتابعتها، بدءاً بالمدخلات ثم العمليات التحويلية وصولاً إلى المخرجات. وفي ظل عدم وصول الجامعة الجزائرية إلى بلوغ اهدافها، والظروف الصعبة التي تعيشها، فإن الواقع يدعو إلى ضرورة القيام بإصلاح إداري عميق ومدروس للإدارة الجامعية، ينطلق من الخبرات المتراكمة، وتشخيص وتحليل معطيات البيئة الداخلية والخارجية للجامعة.

وما يلاحظ، هو النقص الكبير في تطبيق نمط الإدارة الاستراتيجية في كثير من المؤسسات وخاصة الجامعة منها، رغم دورها وفعاليتها، فهذا النمط الإداري الذي طبقته جامعة هارفارد الإمريكية سنة 1984 جعلها الأولى عالمياً في مختلف التصنيفات. لهذا فتطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية هو توجه لا بد منه، لكي تتمكن الجامعة الجزائرية في التحكم في العمليات الإدارية المختلفة، وإيجاد إدارة فعالة للأنشطة البيداغوجية والبحثية واللوجيستية، وتدعيم مكانتها في المحيط المحلي والوطني والدولي.

إن هذا التحول والتطور من التسيير التقليدي إلى الإدارة الاستراتيجية، لا يتم إلا بتكريس مجموعة من المبادئ مثل: وضع أهداف استراتيجية قابلة للتطبيق ذات قيم ورسالة واضحة، وضمن خطط بعيدة المدى، وتفعيل مبدأ المشاركة في التسيير الإداري والإنفتاح على المحيط السوسيو- اقتصادي، وملاءمة التخصصات الجامعية مع احتياجات سوق العمل والتكيف مع كل التغيرات، وتثمين البحث العلمي وتشجيع روح المبادرة والإبداع في كل المجالات والتحفيز، والتوظيف الأمثل والفعال لتكنلوجيا المعلومات والاتصال لتحقيق الإدارة الالكترونية ومجتمع المعرفة.

كما يتطلب نجاح العملية التعليمية الجامعية، التشجيع الدائم لبرامج التدريب والتكوين الميداني للإداريين وغيرهم، مع العمل على خلق مناخ عمل يسوده التعاون وروح الفريق بين جميع الأطراف، ووضع نظام دقيق للفحص والتقييم لمدى الانظباط والالتزام في التنفيذ، للوصول إلى رفع معدلات الأداء الوظيفي، وبالتالي تكوين جامعي ذي جودة يستجيب للمعايير العالمية.

**\* الهوامش والمراجع:**

1. - إسماعيل محمد دياب، **العائد الاقتصادي المتوقع من التعليم الجامعي**، عالم الكتب، القاهرة، 1990، ص 33. [↑](#endnote-ref-2)
2. - محمود الحضري، **رحلة في مراحل التعليم**، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 2005، ص 195. [↑](#endnote-ref-3)
3. - إسماعيل محمد دياب، مرجع سابق، ص 38. [↑](#endnote-ref-4)
4. - حسن شحاتة، **التعليم الجامعي والتقويم الجامعي**، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، 2001، ص 22. [↑](#endnote-ref-5)
5. - Revue Feurstein, **Pedagogie de lamediation autour du PEI chronique scolaire**, Lyon 3è Édition, 1996 P36. [↑](#endnote-ref-6)
6. - محمد الدريج، **تحليل العملية التعليمية**، قصر الكتاب، البليدة، الجزائر، 2000، ص 13. [↑](#endnote-ref-7)
7. - حسن كامل بهاء الدين، **التعليم والمستقبل**، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1999، ص ص 13- 14. [↑](#endnote-ref-8)
8. - مجدي عزيز إبراهيم، **منطلقات المنهج التربوي في مجتمع المعرفة**، عالم الكتب، القاهرة، 2002، ص 104. [↑](#endnote-ref-9)
9. - حسن شحاتة، مرجع سابق، ص ص 109- 110. [↑](#endnote-ref-10)
10. - زايري بلقاسم، **البعد الاقتصادي لعلاقة التعليم العالي بالتنمية**، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، عدد 6، ماي 2005، ص ص 40- 41. [↑](#endnote-ref-11)
11. - حسن شحاتة، مرجع سابق، ص ص 109- 110. [↑](#endnote-ref-12)
12. - حسين كامل بهاء الدين، مرجع سابق، ص36. [↑](#endnote-ref-13)
13. - ياسر السعدون، **نماذج لمفاهيم الإصلاح الإداري في الوطن العربي**، ضمن كتاب الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1986، ص 786. [↑](#endnote-ref-14)
14. - **Le Dictionnaire Encyclopédique De L’administration Public**, **Réforme Administrative**, www.Dictionnaire. Enap. Ca. [↑](#endnote-ref-15)
15. - محمد عبد الغني حسن هلال، **مهارات مقاومة ومواجهة الفساد**، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011، ص 55. [↑](#endnote-ref-16)
16. - نور القرني، **دور الإدارة الجامعية في تنمية كفايات أعضاء هيئة التدريس ومعوقاتها في الجامعات السعودية**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) جامعة اليرموك، الأردن، 2010، ص 10. [↑](#endnote-ref-17)
17. - ديفيد هاريسون، **الإدارة الاستراتيجية**، ترجمة: علاء الدين ناظورية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 145- 146. [↑](#endnote-ref-18)
18. - عمرو عادل عبد السلام عباس، **ماهي العوامل التي تجعل الإداري متميزاً:** www :bayt.com./en/spécialties، تمت زيارة الموقع بتاريخ: 17/10/2016. [↑](#endnote-ref-19)
19. - فيصل بن محمد القحطاني، **الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية إدارة الأعمال الجامعة الدولية، بريطانيا، انجلترا، 2010، ص 04. [↑](#endnote-ref-20)
20. - محمود عساف، **واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005، ص 05. [↑](#endnote-ref-21)
21. - حسن مختار حسين، **تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري**، مجلة التربية، عدد 6 ، 2002، ص 170. [↑](#endnote-ref-22)
22. - فاضل حنا، **متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق**، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، ع 4، 2012، ص 72. [↑](#endnote-ref-23)
23. - عبد المالك مزهودة، **التسيير الاستراتيجي للمؤسسات، مقاربات مفهومية وتحديات التنافسية**، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 4، 2006، ص 87. [↑](#endnote-ref-24)
24. - زكرياء مطلك الدوري، **الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات دراسية**، دار اليازوري، عمان، 2005، ص 26. [↑](#endnote-ref-25)
25. - بغول زهير، **الوجيز في الفكر الإداري**، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011، ص ص 168- 169. [↑](#endnote-ref-26)
26. - فؤاد الصادق، **وقفة مع كتاب فن الادارة للبروفيسور جوزيف. ال. باور من كلية هارفارد لإدارة الأعمال**، عن موقع: www.siironline.org [↑](#endnote-ref-27)
27. - حنان موسى، أبو سلطان، **دور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، 2016، ص 11. [↑](#endnote-ref-28)
28. - عز الدين عمرو موسى، **عناصر القيادة الاستراتيجيةومقوماتها**، ورقة مقدمة في الحلقة العلمية لمنتسبي المديرية العامة لحرس الحدود الرياض، 2009، ص 04. [↑](#endnote-ref-29)
29. - سيد أحمد جاد الرب، **القيادة الاستراتيجية**، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2012، ص 20. [↑](#endnote-ref-30)
30. - محمد قاسم الفيسي، **دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، 2015، ص ص 22- 23. [↑](#endnote-ref-31)
31. - علي ميّا وآخرون، **توافر القيادات الادارية كمتطلب لتطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 33، العدد 01، 2011، ص ص 170- 171. [↑](#endnote-ref-32)
32. - فضيل دليو وآخرون، **المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة**، مخبر علم الاجتماع والاتصال، قسنطينة، 2006، ص 18. [↑](#endnote-ref-33)
33. - ريب الله محمد، **واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية**، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 11، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، 2013، ص 51. [↑](#endnote-ref-34)
34. - سماش نادية، **تأثير العمليات التنظيمية في سلوكات العمال داخل المؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات الطويلة بوهران تريفيلور،** عن موقع:

 www.platform.almanhal.com [↑](#endnote-ref-35)
35. - بن داود العربي، **المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الانسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة**، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 16، قسنطينة، سبتمبر 2014، ص 17. [↑](#endnote-ref-36)
36. - يوسف خليفة اليوسف، **الفساد الإداري والمالي، الأسباب والنتائج وطرق العلاج**، مجلة العلوم الاجتماعية ، الكويت، المجلد 30، العدد 2، 2002، ص 271. [↑](#endnote-ref-37)
37. - المرسي السيد حجازي، **التكاليف الاجتماعية للفساد**، مجلة المستقبل العربي، العدد 266، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، أفريل 2011، ص 33. [↑](#endnote-ref-38)
38. - S. Orial, **Management Stratégique De L’entreprise**, Ed Economica, Paris, 1993, P14. [↑](#endnote-ref-39)
39. - عبد العزيز بن حبتور، **الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2004، ص 41. [↑](#endnote-ref-40)
40. - أحمد قوراية، **فن القيادة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص 228. [↑](#endnote-ref-41)
41. - محمد مرعي مرحي، **التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 9. [↑](#endnote-ref-42)
42. - Vater Raymond, **développement de l’entreprise et promotion des rommes**, entreprise moderne, d’Edition, paris, 1984, p 203. [↑](#endnote-ref-43)
43. - Jean brilmon, **les milleurs pratique du management**, dunod, paris, 2003, p 444. [↑](#endnote-ref-44)
44. - بلقيدوم صباح، **أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013، ص 155. [↑](#endnote-ref-45)
45. - علاء السالمي، **شبكات الإدارة الالكترونية**، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 57. [↑](#endnote-ref-46)